

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

GENI BENETTI DELAI

**QUAIS OS CONFLITOS DE PODER E SEUS IMPACTOS SOBRE A
SUCESSÃO FAMILIAR E SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Monografia apresentada à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

Palotina

2003

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus, pelo privilégio de servi-lo.

Sou especialmente grata ao meu marido pelo constante apoio e incentivo e pelo
companheirismo.

A todos os Mestres pelo bom trabalho desenvolvido com a turma, orientando-nos no
que foi necessário, em especial ao Professor Sérgio Bulgacov.

A toda a equipe da empresa, pela atenção dispensada, para que este trabalho pudesse
ser realizado e finalmente a minha família, pela paciência e apoio prestado durante o
curso.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Rafael e Gustavo, que são motivo de muita alegria em minha vida.

Em especial dedico à minha mãe. Ela que me ensinou a nunca desistir.

EPÍGRAFE

A maior descoberta de minha geração é que qualquer ser humano pode mudar de vida,
mudando de atitude.

William James.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
RESUMO.....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVO DO PROJETO	3
1.2 JUSTIFICATIVA	4
1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA.....	4
1.4 METODOLOGIA	5
CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	6
2 INTRODUÇÃO.....	6
2.1 EMPRESA FAMILIAR	7
2.1.1 Surgimento da Empresa Familiar.....	8
2.2 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	9
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	11
2.3.1 As vantagens.....	11
2.3.2 As desvantagens.....	12
2.4 MUDANÇAS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR	14
2.5 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E EMPRESAS FAMILIARES - DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS.....	19
2.6 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.7 OS FUNDADORES DA EMPRESA E O ESPÍRITO EMPRESARIAL	26
2.8 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL	27
2.9 A RELAÇÃO FAMÍLIA-EMPRESA.....	28
2.9.1 Estrutura das relações família-empresa	28
2.9.2 Etapas no desenvolvimento da empresa familiar	29
2.10 A CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES	29
2.10.1 As Mulheres na Empresa Familiar	30
2.10.2 A Profissionalização da Empresa Familiar	32

2.11 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	33
2.11.1 Sucessão em conflito	36
2.11.2 Escolha e Desenvolvimento de Sucessores.....	37
2.11.3 Influência da Relação de Parentesco no Processo de Sucessão na Empresa Familiar .	38
2.11.4 A Personalidade Empresarial do Fundador.....	39
2.11.5 Determinantes do Comportamento Empresarial	40
2.11.6 Os Problemas de Sucessão: A Segunda Geração	42
2.12 CONFLITOS DE PODER E SEUS IMPACTOS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR	43
2.12.1 O conflito na Alta Administração	45
2.12.2 A Profissionalização como Estratégia de Sobrevivência da Empresa Familiar.....	46
2.12.3 Pressões e Interesses na Empresa Familiar	47
2.12.4 Evolução da Empresa Familiar	49
2.12.5 Riscos da mudança	51
2.12.6 Controle e Gestão da Mudança	54
2.13 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA FAMILIAR	57
2.13.1 Tirando proveito da integração familiar	58
2.13.2 As Empresas Familiares e os Ciclos Sociais.....	62
CAPÍTULO III – A EMPRESA	66
3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA	66
3.2. DESCRIÇÃO	68
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 04 – Componentes que afetam a sucessão familiar	49
QUADRO 01 – Mudanças no ciclo de vida da empresa e dos proprietários	15
QUADRO 02 – Crises na empresa familiar.....	17
QUADRO 03 – Características das gerações e da empresa	18

RESUMO

Este trabalho procura analisar os aspectos críticos na evolução de uma empresa familiar, desde a sua constituição até à atualidade. Procura ainda contribuir de alguma forma para o entendimento do espírito empresarial, relação família-empresa, cultura, profissionalização, sucessão e a gestão estratégica na empresa familiar.

Ao pensarmos sobre o tema "Sucessão" devemos nos ater à amplitude desta realidade e compreendermos o que se passa nos membros da família e da empresa. Pois, sabemos que a missão empresarial é decorrência de um sonho empreendedor. Sonhar é comum, é normal e não é considerado mérito. Porém, realizar um sonho, envolver pessoas, comprometer uma sociedade e formar opinião em torno da materialização do sonho é coisa para poucos. Estes poucos são os empresários que, de certa forma, são o alvo do processo sucessório. A tão cobiçada posição de poder, comando e prestígio é vista como passageira e é fundamental que assim o seja, pois, se não for, o sonho acaba em pesadelo. É preciso humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da missão, e é fundamental escolher a pessoa e a hora certa. Cabe ao sucessor saber posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento. Deverá ter claro que talento empresarial não se herda e por isso terá a responsabilidade de aceitar, se for a pessoa certa. Preparar-se para tal, refletir sobre o seu potencial e, acima de tudo, optar. Opção consciente! Plano de vida! Plano de carreira! Sendo assim, o sucessor, que poderá ou não identificar-se com o sucedido, contribuirá na melhoria, adequação e perpetuação da obra que recebeu.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A Empresa Familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores: uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte das empresas ao fracasso.

Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. A crise que impulsiona a mudança tem sido, com frequência, a busca da lucratividade, que remete o empresário à tomada de decisão sobre as diferentes formas de obtê-la, interferindo assim diretamente na Gestão da empresa.

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares.

As dificuldades para assumir-se posições imparciais são inúmeras, o que leva, muitas vezes, a soluções de contemporização e condescendência.

As Empresas Familiares têm se ressentido, e muito, com a falta de objetividade para profissionalização, sendo esta a única saída para evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Atribui-se isto, à falta de informação sobre o que seja a profissionalização. Uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada.

O processo de mudança pelo qual as empresas tem que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam.

O estágio mais crítico é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos que são: Família e Empresa.

Quanto mais próximos, mais complicados eles ficam. Os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso.

O grande desafio do empresário tem sido conviver com a sua frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda. O sonho de perpetuar-se através de seus descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário boicotar a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados.

Acreditar que cada pessoa tem o direito e o dever de escolher para si o que há de melhor e que não necessariamente ser empresário é a sua melhor vocação parece óbvio. É, no entanto, o peso que todo o herdeiro carrega ao ter que renunciar o direito ao trono sem, com isto, ter que perder o carinho e o respeito dos pais.

Os herdeiros são treinados para serem sucessores, mas, na sua maioria, o treinamento é direcionado, tolhendo com frequência o surgimento de outro pretendente.

As mulheres têm surpreendido a expectativa dos presidentes, pois com menos pretensão e pompa, vão à luta e se dedicam com empenho as suas tarefas, sem explicitamente visarem o poder. Chegam a ele pelo perfil perfeccionista e conciliatório.

O treinamento de sucessores tem sido motivo de muita polêmica. Há duas correntes.

A primeira entende que o sucessor deve começar de baixo, desde cedo, e ser treinado na própria empresa.

A segunda vê o sucessor como o grande administrador, treinando-o fora, em outros segmentos, cidades, estados e até países. No entanto os dois são radicais e, na verdade, o que tem trazido melhor resultado é a teoria aplicada à prática, sem tanta pompa e sem tanto estrelismo e sim com tecnologia e visão de lucro.

O que difere em muito o treinamento dos sucessores é o porte da empresa e o capital a ser empregado neste projeto. Os processos que compreendem tal transição precisam ser planejados. Quanto mais preventivo for o projeto, melhor será seu êxito.

O sucesso da Empresa Familiar está na definição concreta de objetivos, perseguindo metas de lucratividade e desenvolvimento para a empresa. Para a família, harmonia, paz e alegria.

1.1 OBJETIVO DO PROJETO

Identificar conflitos de poder e seus impactos;

Identificar os comportamentos, decisões e ações que podem ser caracterizadas como conflitos de poder;

Verificar os impactos sobre os resultados organizacionais, gestão de pessoas, relacionamento humanos na empresa, comunicação.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho pretende identificar os conflitos de poder e seus impactos na empresa, verificar o seu impacto sobre o comportamento, decisões e ações.

1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA

Não houveram restrições à proposta. Ao contrário, teve-se acesso as informações prestadas através do Sr. Clóvis Luiz Delai, onde pode-se verificar entre outros, o contrato social e todas as suas alterações contratuais, sem nenhum impedimento dos sócios Sr. Ricardo Delai e Sra. Florentina Demenech Delai.

Teve-se acesso completo dentro da empresa, o que nos permitiu buscar informações muito importantes para a realização da monografia.

Em nenhum momento foi-se barrado de ouvir os colaboradores da empresa, onde eles colocaram dados muito relevantes, os quais serão citados no desenvolvimento da monografia.

Uma única objeção encontrada, é que os sócios não estão preparados para passar a sucessão para outra pessoa, inclusive os colaboradores sentem muitas dificuldades em relação a este fato, pois verificou-se também que não há uma definição exata de cargos/funções na administração e nas outras tarefas desenvolvidas na empresa.

1.4 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado na empresa Mercantil de Ferragens Riflor Ltda, utilizou-se de metodologia fundamentada em análise teórica com estudo de fontes primárias e secundárias, também foi realizado o diagnóstico junto à empresa, foi feito muitas observações e coleta de informações com os funcionários e, finalmente a conclusão sobre o tema em abordado.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2 INTRODUÇÃO

Este caso prático foi elaborado com base numa empresa real e em atividade.

Trata-se de uma empresa familiar do setor comercial, constituída pela família Delai, na década de 60, e atualmente, se encontra na fase de transição para a segunda geração, com seus sócios fundadores ainda em exercício das funções.

A empresa enquadra-se no conceito de empresa familiar que, segundo Guerreiro (1996), “são consideradas ‘empresas familiares’ as empresas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco”.

A empresa é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.

As empresas familiares assumem-se como uma das formas de organização empresarial com maior peso na economia do País e em particular das regiões, dada a sua grande dispersão geográfica. Como tal, um olhar atento sobre esta realidade económica e social é perfeitamente justificado, sabendo-se que alguns dos grandes (colossos) empresariais nacionais descendem deste tipo de organização e ainda, que,

face à economia de mercado instalada e aos elevados níveis de concorrência (interna e externa), a sobrevivência destas empresas está cada vez mais ameaçada. Estudos levados a efeito em outros países, apontam para um tempo médio de vida de 24 anos.

Problemas como a sucessão (ligados ao ciclo de vida da empresa), a relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família, a transição para a gestão não familiar, a retenção de empregados não familiares, são alguns dos fatores que tornam a sobrevivência da empresa familiar periclitante.

Na presente monografia, pretendemos abordar a questão dos conflitos de poder sobre a sucessão familiar e seus impactos sobre as estratégias de gestão de pessoas em uma pequena empresa, e o modo como a mesma pode repercutir negativa ou positivamente na vida da empresa familiar.

O nome atribuído à empresa é MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR, encontra-se situada Avenida Independência, nº 1306 e conta com 3 sócios e 8 colaboradores.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família, as relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade, geram conflitos e alteram o resultado global do empreendimento. Inicialmente, conceitua-se empresa familiar como base para entendimento do objeto de estudo.

Para GALLO (1995) “a Empresa Familiar existe quando há um elo importante de ligação entre uma empresa e uma família. Esse elo permite, permanente e conscientemente, partilhar uma cultura de ambas: Família e Empresa.”

GALLO (1995) caracteriza a Empresa Familiar por:

- “A maioria do capital ser detida por uma família;
- Os membros do Conselho de Administração serem de uma família e dedicarem-se em exclusividade à empresa;
- Pelo menos a segunda geração está na empresa, mesmo como ‘staf’, denunciando o propósito de transferência de propriedade”.

2.1.1 Surgimento da Empresa Familiar

A grande maioria das empresas inicia suas atividades como empresas familiares e, ainda hoje, continua assim. Desde que o homem buscou meios para garantir a sua sobrevivência, pode-se dizer que começou a empresariar pequenos negócios, utilizando-se de seus familiares para a sobrevivência e a continuidade do empreendimento.

Ao longo de sua existência, a empresa familiar atravessa várias fases ou estágios. O primeiro dos quais é a criação da empresa. Aqui, encontra-se o fundador com uma idéia de produto. As preocupações dominantes são o desenvolvimento, a criação de meios para a colocação do produto e o recrutamento de empregados familiares ou não-familiares de confiança. A sobrevivência é o tema suprapresente.

Em seguida vem a fase de crescimento e desenvolvimento, fase esta caracterizada pela incapacidade do fundador em gerir todos os componentes do negócio. Como tal, subsiste a preocupação em transmitir os seus valores e a sua visão das coisas aos colaboradores (especialmente aos familiares). A delegação de responsabilidades, a retirada, a transição da posse, a distribuição do valor acrescentado, são questões importantíssimas neste estágio.

Na fase seguinte, caracterizada pela maturidade da atividade da empresa, que agora é um sistema complexo e o sucessor tem normalmente uma formação acadêmica e profissional diferente do fundador. A sua visão sobre a trajetória da empresa também é diferente, pelo que a ocorrência de conflitos internos se acentua. A grande questão dessa fase é precisamente a gestão do conflito, de forma a fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos, sejam eles familiares ou não-familiares. No último estágio da sua existência (enquanto empresa familiar), a empresa vai se debater com a necessidade de abandonar o 'nicho' mercadológico em que se instalara e responder de uma forma competitiva, às exigências do ambiente. A questão vai deixar de ser tipicamente familiar para se transformar numa gestão profissional. As quais, são normalmente, as alternativas utilizadas para concretizar esta transição.

2.2 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Segundo PALMEIRA (1995, p. 5) na abordagem sobre empresa familiar, existe uma série de nuances de seu significado. Como empresa, “é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento”.

Alguns autores consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem.

Para DONNELLEY¹ citado por LODI (1998, p. 5) “a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. Ou seja, uma empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar.

¹ Citado em LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneria de Administração e Negócios, 1998, p. 5.

Para MARTINS (1999) existem, pelo menos, quatro grandes categorias de empresas familiares. São elas:

Empresa individual - Classificam-se nesta categoria empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.

Empresa artesanal - São as que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido, em regra, de pai para filho.

Empresa de capital familiar - Quando a totalidade ou uma parte importante do capital está nas mãos de uma família, mas cuja direção é entregue a gestores com base na sua competência técnica.

Empresa familiar - Quando quer o capital quer o controle da empresa está nas mãos de uma família.

De acordo com MARTINS (1999) é internacionalmente aceito o conceito de que uma empresa familiar congrega três grandes vertentes:

Ao nível da propriedade - O controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detêm ou controla a maioria do capital);

Ao nível da gestão - Os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;

Ao nível da sucessão - A segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

2.3.1 As vantagens

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto às empresas familiares. São duas forças fundamentais em que elas terão que se apoiar e que apresentam as seguintes vantagens:

Interesses comuns: Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum.

Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.

Facilidade na transmissão da informação: A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.

Flexibilidade de processos: A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.

Projeto a longo prazo: A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos

respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

Permanência da cultura e dos valores: As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes dos colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

2.3.2 As desvantagens

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises económicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Eis os mais comuns:

* **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir:** Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco.

* **Isolamento face à envolvente negocial:** Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar “tudo em família”, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.

* Não seguir as regras do mercado quanto à gestão: Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.

* Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais: Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.

* Problemas com a sucessão: A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de “sangue novo” pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.

* Falta de clareza nos processos: Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.

* Problemas a nível familiar: Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa,

sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

2.4 MUDANÇAS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR

É muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas, ainda mais, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

Se nos propormos a observar esta evolução, ver-se-á que é possível utilizar o modelo das mudanças do ciclo de vida da empresa familiar, desenvolvido por Peiser e Wooten² citados por PALMEIRA (1995, p. 7). O modelo em questão, demonstra que os empreendimentos familiares têm muitos padrões em comum, vejamos:

- * Uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio.

- * Geralmente estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas.

- * A natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste. Esta afirmação é muito relativa, pois existem muitas possibilidades de continuidade de uma empresa, como também chances de ser extinta, em função de aspectos familiares e não, necessariamente, devido ao tipo de negócio.

Este modelo de mudanças envolve, conjuntamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando a empresa se transforma numa grande organização.

² PEISER, Richard B. ; WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. Business Horizons, 26: 58-65, May/June 1983.

A crise nesse ciclo ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, onde surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer, ou para o declínio. Paralelamente a ele ocorre o segundo tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder, do fundador para o seu sucessor e gerações seguintes, quando este for o caso. A crise, neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maiores responsabilidades na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. De acordo com PALMEIRA (1995, p. 8) “geralmente, esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio”. O inter-relacionamento dos dois ciclos pode ser visualizado, a seguir:

QUADRO 01 – Mudanças no Ciclo de Vida da Empresa e dos Proprietários

CICLO DO EMPREENDIMENTO		
FASE I	FASE II	FASE III
SOBREVIVÊNCIA	SUCESSO	APOGEU
	<p>A empresa se prepara para crescer.</p> <p>A empresa não se prepara e entra em declínio</p>	<p>A empresa se transforma em uma grande organização</p>
CICLO DOS PROPRIETÁRIOS		
FASE I	FASE II	FASE III
Primeira geração no comando.	<p>Primeira geração não disposta à delegação, junto com a segunda geração com competência para assumir o empreendimento resulta em crise</p>	<p>Convívio precário das gerações após a crise</p>

Fonte: PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. Business Horizons, 26: 58-65, May/June 1983, In: PALMEIRA, Miriam, 1995, p. 8.

Ainda segundo PALMEIRA (1995, p. 9), Peiser e Wooten apresentam as possíveis características que aparecem nas fases do ciclo de vida Empresa/Família:

- * aumento de conflitos interpessoais;
- * preocupação com lucros a curto prazo, ao invés de objetivos a longo prazo;
- * procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- * falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- * falta de planos de carreira.

Na análise de uma empresa familiar, detectam-se praticamente todos estes sintomas, quando se encontra na primeira geração, sem nenhuma propensão à delegação, muito menos disposta a uma completa transferência de poder, juntamente com a segunda geração, formada e capaz de assumir as rédeas do empreendimento. Trata-se de uma situação altamente geradora de conflitos, levando à crises que podem desestabilizar a empresa de forma permanente.

Ainda, existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Não existindo um plano de carreira e meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse com resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Há ainda, as crises que causam impactos sobre a sucessão, num comparativo entre a geração do fundador e a segunda. Futuramente começa a aparecer a crise de liderança, com o aparecimento da terceira geração, é nesse momento que a empresa entra numa crise de identidade. A entrada de cada geração acarreta uma série de conseqüências para a empresa:

QUADRO 02 – Crises na Empresa Familiar

CRISES DA EMPRESA FAMILIAR	FASE I	FASE II	FASE III
Gerações	SUCESSÃO = primeira + segunda	LIDERANÇA = segunda + terceira	IDENTIDADE = outras gerações

Fonte: Palmeira, Miriam. O impacto da sucessão familiar... São Paulo, 1995.

O que ocorre é que na **Geração do Fundador**, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando suas decisões. Acaba se envolvendo nas atividades empresariais, isolando-se da família, causando-lhe sacrifícios, pois torna-se o “eterno ausente”. Este afastamento da família, segundo PALMEIRA (1995, P. 10) “com o passar dos anos, tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e os seus filhos. Não consegue criar-lhes interesse sobre assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família”. Tende a não avaliá-los adequadamente.

Quando chega a acontecer o ingresso da **Segunda Geração** na empresa, geralmente coincide com o seu crescimento e com a multiplicidade dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para atender a estas mudanças. É aí, que ocorre os maiores conflitos, pois o fundador quer manter as coisas como sempre foram, porque sempre deram certo e, os sucessores querem mudar, dar novos rumos, mas não tem poder para isso. Um faz (segunda geração), o outro desfaz (fundador), porque é ele que manda. Neste momento é que pode ocorrer as divisões entre pais e filhos, dando assim origem a crises políticas e familiares. De acordo com PALMEIRA (1995, p. 10) “um atenuante ou agravante desta situação é a compatibilidade, ou não, entre os filhos do fundador com os outros sócios que, geralmente são da família”. Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo dos anos, significa que a **Terceira Geração**, desde pequena aprendeu a usufruir os benefícios que a família teve através da empresa.

Para PALMEIRA (1995, p. 10) “a cada geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente, com cada geração, devido às crises e rupturas”.

De forma resumida é possível visualizar as características de cada geração na empresa, veja a seguir:

QUADRO 03 – Características das Gerações e da Empresa

GERAÇÃO DO FUNDADOR	SEGUNDA GERAÇÃO	TERCEIRA GERAÇÃO
<p>Tendência a ser autocrata, com concentração de poder de decisões;</p> <p>Isolamento humano e sacrifício da família.</p> <p>Culto da personalidade.</p> <p>Obstáculos à profissionalização.</p> <p>Dificuldade para treinar e avaliar os filhos.</p>	<p>Crise de liderança entre os sucessores.</p> <p>Compatibilidade ou não entre os filhos/parentes.</p> <p>Imobilismo, tendência a manter o status quo.</p> <p>Repartição de poder/crise política.</p> <p>Necessidade de profissionalização da empresa.</p> <p>Tamanho e multiplicidade dos negócios.</p>	<p>Pulverização do poder acionário.</p> <p>Interesses divergentes entre os netos.</p> <p>Surgimento de ramos divergentes do clã familiar.</p> <p>Distância dos valores do fundador.</p> <p>Visão da empresa como “vaca leiteira”.</p> <p>Instalação de uma crise de identidade.</p> <p>A empresa, geralmente, torna-se grande demais.</p> <p>Falta de profissionalização.</p> <p>O dinheiro e o poder podem corromper.</p>

Fonte: PALMEIRA, Miriam. 1995, p. 12 adaptado de LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca de Administração e Negócios, 1987, p. 129.

2.5 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E EMPRESAS FAMILIARES - DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

Existem grandes empresas que são empresas familiares, e daqui a confusão que grande parte das pessoas fazem sobre estes dois tipos de empresas.

Para PALMEIRA (1995, p. 13) “existem muitas classificações do tamanho de empresa para determinar se é pequena, média ou grande, dependendo do faturamento ou número de funcionários”.

Entretanto, existe outra vertente, que é a conceituação de empresa familiar e empresa profissional, onde a família se desvincula do gerenciamento do empreendimento.

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), “a opinião pública tende a confundir Empresa Familiar com Pequena e Média Empresa, sem saber que muitas das maiores empresas de um país são Empresas Familiares, ou com qualquer tipo de negócio ‘individual’ ou ‘artesanal’ que tantas pessoas põem em marcha para ajudar às necessidades econômicas da sua família, mas sem intenção ou possibilidade de importantes desenvolvimentos ou de que outros membros da família continuem a empreender com risco”.

Dyler citado em MARTINS (1999), define como empresa familiar “toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias”.

Para efeito de tamanho, a classificação do SEBRAE³ de caráter orientativo, com base no número de empregados, é útil para definir o quadro referencial para análise das pequenas empresas brasileiras.

³ SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. Dados Gerais sobre o segmento de Micro e Pequenas empresas (MPE) no Brasil. 1994, p. 05.

São consideradas microempresas as organizações com menos de 10 funcionários, se comerciais e de serviços, e com até 19, se industriais.

As pequenas empresas brasileiras são aquelas que apresentam de 10 a 50 empregados, quando comerciais e de serviços, de 20 a 100 se forem indústrias.

Empresas com mais de 50 empregados nos setores de comércio e serviços, e mais de 100 na indústria, são consideradas médias empresas.

A preocupação com o seu tamanho justifica-se, pois este lhe imprime um grau de eficiência ou ineficiência, devido à existência ou falta de escala nas suas operações.

A empresa Mercantil de Ferragens Riflor é considerada uma empresa de pequeno porte, segundo a classificação da Associação Comercial de Palotina.

2.6 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar apresenta várias características que, ora intensificam o atingimento dos objetivos empresariais, ora afastam qualquer perspectiva de ganho.

Segundo Levinson e Holland e Boulton citados por PALMEIRA (1995, p. 16), apresentam estes aspectos, agrupados como forças e fraquezas:

a) Forças

O elemento forças reúne aspectos da empresa familiar que permitem a sua continuidade ao longo do tempo, como crescimento e ganhos de competitividade em relação à sua concorrência.

a) Geralmente, a lealdade dos empregados é muito acentuada para com o fundador da empresa; a relação é intensa e direta entre empreendedor e funcionários, envolvendo admiração, respeito e apego pela pessoa do empresário;

b) O nome da família, muitas vezes, serve como identidade corporativa e sua reputação tem força econômica e política; o nome é um grande “guarda-chuva”, que envolve toda a empresa e lhe dá projeção e importância no meio em que está inserida.

c) Quando a sucessão de familiares é bem sucedida, a empresa é positivamente reconhecida no mercado;

d) De forma geral, a estrutura hierárquica é simples, com poucos níveis, achatada;

f) A empresa familiar está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a sociedade com a comunidade em que atua;

g) Há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem. (PALMEIRA, 1995, p. 16-7)

Na empresa MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR LTDA, os principais pontos fortes destacados são:

- a) Empresa conceituada no ramo de máquinas e equipamentos;
- b) Tem capital de giro próprio;
- c) Possui clientes que confiam na empresa e nos produtos oferecidos;
- d) Todos os sócios têm a idéia de suas responsabilidades;
- e) A empresa é bastante diversificada, atuando em muitos ramos com pouca concorrência de empresas locais;

f) Possui um sistema de informação bem estruturado.

De acordo com RICCA (1998, p. 12-3), os principais pontos fortes de uma empresa familiar são:

- ♦ Em função dos sacrifícios feitos pela família é que se consegue a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos, que seriam impossíveis de conseguir de outra forma;
- ♦ Paradoxalmente, algumas vezes os interesses da família podem representar fragilidade financeiras e outras vezes, podem ser também um item importante de recuperação ou poder financeiro;
- ♦ Muitas empresas familiares têm seus negócios construídos com poucos acionistas, que assumem pessoalmente o encargo de prejuízos. O orgulho e a honestidade da família são responsáveis pelo não fechamento das portas da empresa durante os tempos problemáticos;
- ♦ Os membros da família, mantêm importantes relações comerciais e comunitárias. (...) Laços familiares são essenciais para realizar negócios nesta área, na qual conexões informais são fundamentais. A identificação da família e de seus membros também pode afetar diretamente as atividades e políticas de marketing;
- ♦ O valor de cada membro da família dentro do grupo familiar pode ter um peso muito grande na organização interna da empresa. Geralmente um membro eficiente da família é visto com grande consideração na empresa;
- ♦ Apesar de existir uma tendência de ridicularizar ou achar graça no paternalismo, muitas empresas familiares acreditam que os parentes são convenientes quanto têm ligações pessoais e de negócios com os empregados.

b) Fraquezas

O elemento fraquezas envolve aspectos que comprometem o melhor desempenho de empreendimentos familiares, pois reduz sua eficiência:

a) conflitos de interesse entre família e empresa; quando o sistema familiar, eminentemente provedor de recursos a seus membros, entra em choque com o sistema empresa, utilizador de recursos, surgem conflitos entre o que deve ser feito para o bem da empresa e o que se espera que esta deva retribuir aos membros da família. As demandas das pessoas são diferenciadas entre si, além de contrastarem com as exigências empresariais. Uma empresa familiar acaba sendo, em função disso, uma fonte potencial, que reduzem a sua competitividade.

b) a família considera a empresa como extensão do seu patrimônio pessoal; quando membros da família percebem a empresa como a continuidade de seus bens pessoais, o tratamento dado ao patrimônio empresarial e aos funcionários passa a ser uma relação de uso indiscriminado de recursos para atender a necessidades pessoais, prejudicando o desempenho da empresa. Ocorre quando utilizam equipamentos para fins particulares e se retiram funcionários do seu posto de trabalho para atender a atividade fora da empresa e sem vinculação com a prioridade do negócio;

c) inexistência de sistema de controle, principalmente financeiro; a formalização do acompanhamento das atividades da empresa é precária. É comum não existirem meios estruturados para detectar se os resultados alcançados são os desejados, pois nem as metas iniciais são determinadas. Sem metas e sem sistema de controle de resultados, torna-se praticamente impossível medir se a empresa está sendo competitiva, ou não;

d) tendência ao conservadorismo; uma empresa familiar, é freqüente que os seus membros tenham grande apego a valores e procedimentos que até então existem na organização. Há um grau de aversão à inovação. As pessoas rejeitam mudanças. Preferem manter o status quo: o novo representa incerteza e novos riscos;

e) resistência à utilização de conceitos mercadológicos e aplicação de técnicas de marketing; como consequência do apego dos membros da família a situações já estabelecidas, é comum a empresa não utilizar modernas técnicas de gestão. A área comercial é afetada, pois sem inovações, torna-se difícil acompanhar as demandas do mercado, uma vez que não o conhecem adequadamente e não o informam sobre o mix de produtos e serviços que a empresa possa lhe fornecer. Com o passar do tempo, com o surgimento de novos consumidores no mercado, a empresa torna-se envelhecida perante eles, ou esquecida, porque nunca ouviram falar a seu respeito. Como uma das consequências, as vendas permanecem nos mesmos patamares, ou até se reduzem, reforçando a fase de maturidade para declínio, no ciclo de vida da empresa.

f) os parentes entram na empresa e são promovidos devido a favoritismos; com frequência, o aspecto competência é colocado em segundo plano, dentro dos critérios de promoção dos membros da família. Laços de sangue, questões pessoais e emocionais prevalecem em muitas circunstâncias de ascensão na hierarquia da empresa. Perante os demais funcionários, que são atentos observadores desta situação, materializa-se a convicção de que a estrutura da empresa não é justa, pois não premia a competência. A perspectiva de crescimento na empresa é um dos grandes fatores motivadores, juntamente com o tipo de trabalho desenvolvido, e a sua ausência gera baixa produtividade nos empregados;

g) limitação para entender a empresa; a percepção da empresa pelos familiares como centro gerador de negócios é parcial, pois a carga afetiva impede amplo entendimento sobre ela. É frequente que membros da família cresçam e tomem consciência de sua existência nos ambientes e na atmosfera da empresa, atrás dos balcões, nos pátios de produção e nas áreas de depósito. Isto reforça sua visão de que a empresa é continuidade da família e de seu patrimônio. Este fator emocional limita e, às vezes, impossibilita a percepção da organização como uma entidade diferenciada e separada da estrutura da família.

h) existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família; este aspecto está relacionado com o nível de conflitos entre empresa e família. Muitas vezes, na concepção de alguns membros da família, existem discrepâncias entre o que cada um realiza para a empresa e quanto dela usufrui. Esta diferente percepção entre realização de atividades e ganhos obtidos gera variados graus de desentendimento entre os membros da família que, num certo momento, se tornam rivais entre si;

i) concentração de poder em uma ou poucas pessoas – o conflito entre os membros da família atenuantes na empresa é reforçado pelas tentativas de angariar maior poder sobre todos. Este poder se concretiza pelo controle acionário, como

também através de meios abstratos, porém altamente significativos, como a supremacia efetiva ou moral de alguns membros sobre os outros (pais controlando filhos, esposas influenciando maridos, irmãos interferindo entre si). Obter e manter poder significa decidir sobre a existência de bens, de pessoas e do futuro de todos, principalmente o da empresa.

j) receio de enfrentar riscos; geralmente, pessoas não preparadas para exercer atividades de gestão são inseguras em relação à sua capacidade de obter os melhores resultados para a organização. Como consequência, preferem não assumir riscos inerentes à atividade empresarial. Em função disso, perdem grandes oportunidades no mundo dos negócios, limitando a empresa a resultados medíocres (PALMEIRA, 1995, p. 17-20).

Na empresa MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR LTDA, os principais pontos de fraquezas destacados são:

- a) A existência de conflitos internos na gerência;
- b) Dificuldade de criar e transferir responsabilidade aos colaboradores;
- c) Apesar de ser uma empresa muito conhecida, não está ainda fixada na mente das pessoas;
- d) Há uma desconfiança (instalada) pelo fato de ser única no ramo;
- e) Apresenta ainda baixa confiabilidade em alguns dados;
- f) Baixo giro das mercadorias vendidas.

É com base nas forças sobre as fraquezas que a empresa familiar deve se apoiar. No caso de desequilíbrio, onde as fraquezas superem as forças, a empresa tende a perder a sua competitividade e tem sua continuidade ameaçada, seja por outras empresas que usam maior publicidade na venda de seus produtos, seja por alguns outro fator interno ou externo. Como força, há a possibilidade ou a oportunidade de aumentar a participação no mercado.

2.7 OS FUNDADORES DA EMPRESA E O ESPÍRITO EMPRESARIAL

A empresa MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR LTDA, foi constituída em 02/01/1969, por Ricardo Delai e Florentina Demenech Delai. Apesar das incertezas existentes decidiram implementar a idéia, estavam assim reunidas, três das primeiras quatro fases de um processo de empreendedorismo, que segundo SOUTA (1999), consistem em:

- 1) A idéia, ou seja, a identificação da oportunidade econômica.
- 2) A decisão de avançar.
- 3) Implementação.
- 4) Crescimento.

Os empreendedores afinal existiam, pois vieram a revelar que possuíam as características destes definidas por Ussman (1996), quando refere que, “qualquer empreendedor tem como objetivo o lucro, contudo as suas características pessoais aliadas a fatores de índole externa são a catapulta para a criação de uma nova empresa”.

Drucker (1997), por sua vez defende que, “as idéias resultam da experiência pessoal dos empreendedores, nas empresas ou sectores de atividade”. “A família e as relações pessoais de amizade têm um peso muito grande na tomada de decisão de criar uma empresa, por parte do *entrepreneur*”, segundo Shaper e Sokol, citados por Ussman (1996).

2.8 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

A estratégia escolhida de entrada na função empresarial por parte deste grupo de empreendedores, foi iniciar um negócio próprio através da constituição de uma empresa, a qual deram o nome de Mercantil de Ferragens Riflor Ltda.

Os seus objetivos de iniciar o negócio possuíam as quatro razões descritas a seguir enunciadas:

- * Oportunidade para controlar o seu próprio destino. Através do negócio obtêm a independência e oportunidade para alcançar os seus objetivos pessoais.

- * Oportunidade para desenvolver todo o seu potencial. Num negócio a pessoa terá de empenhar todas as suas capacidades, criatividade e determinação, o que provavelmente não acontece num emprego.

- * Oportunidade para beneficiar financeiramente. O dinheiro é uma medida material do sucesso e uma forma visível de que as suas idéias tiveram mérito.

- * Oportunidade para contribuir para a sociedade e ser reconhecido pelos seus esforços. A recompensa financeira, o reconhecimento da honestidade nos seus procedimentos e o serviço prestado aos clientes e à comunidade são as principais fontes de encorajamento dos empreendedores.

De acordo com Costa e Ribeiro (1998), para criar uma empresa não é necessário ser-se um inventor. Estes autores referem que a maioria das idéias que estão na origem de novos negócios não resultam diretamente de grandes descobertas técnicas, mas antes da observação atenta das mudanças e das novas necessidades que se produzem na economia e na sociedade.

2.9 A RELAÇÃO FAMÍLIA-EMPRESA

2.9.1 Estrutura das relações família-empresa

Segundo Ussman (1994), as empresas familiares têm problemas únicos que resultam da interdependência entre a família e a empresa ou seja, da relação entre propriedade e direção o que torna a tomada de decisões mais complexa. O modelo dos três círculos, referido por esta autora, onde a complexidade da empresa familiar tem sido representada com frequência, na qual cada círculo identifica, a propriedade, a família e a direção, em interação, adapta-se perfeitamente à problemática do tipo de relação família/empresa, no qual toda a pessoa que participa no negócio familiar pode assumir três papéis de uma vez: sócio, familiar e empregado.

A existência de inúmeros conflitos deve-se ao fato de que a dupla relação entre as pessoas da mesma família que trabalham juntas, simultaneamente, potenciais herdeiras conduz a uma agudização de relações.

Quanto à estrutura de capitais, raramente os sócios de uma empresa familiar admitem a entrada de capitais estranhos, e quando o fazem, é em valores mínimos e em situações extremas.

Participação na história familiar: implicitamente a relação família-empresa é uma fonte de orgulho e um elo com a história e as origens familiares, facilmente notada em qualquer das conversações tidos com os sócio fundadores.

Aprender a desenvolver e a aproveitar as oportunidades: uma empresa familiar possibilita aos filhos (herdeiros/sucessores) a oportunidade de inserção numa atividade, criação de emprego e desenvolvimento das suas capacidades. Contudo, é de realçar que a postura profissional dos sucessores será a imagem do que lhes foi

transmitido pelos fundadores. Esta situação trará vantagens ou desvantagens para a empresa consoante o estilo de liderança apreendido.

2.9.2 Etapas no desenvolvimento da empresa familiar

Para Gallo e Ribeiro (1996), "O decorrer do tempo, o esforço pelo desenvolvimento como empresa e pela manutenção do caráter de empresa familiar, fazem com que este tipo de empresa passe por etapas que apresentam profundas diferenças em relação às empresas não familiares".

2.10 A CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Thévenet (1986), "A cultura de empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese duma herança histórica, duma profissão específica e dum sistema de valores. Define a identidade duma empresa".

Para Schein (1982), "A cultura é um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos membros da empresa como uma forma correta de aceitar, pensar e sentir esses mesmos problemas".

Para Gallo e Ribeiro (1996), "Costuma-se entender por cultura de um grupo humano a sua forma habitual e tradicional de pensar, de sentir e de reagir ao enfrentar os problemas que se lhe colocam. Por outras palavras, o conjunto de hábitos e conhecimentos adquiridos como resultado da sucessiva aplicação de faculdades intelectuais, que constitui os padrões de atuação dos membros deste grupo".

De acordo com Schein, citado por estes autores (op. cit.), a cultura de uma empresa está estruturada em três níveis de elementos estreitamente relacionados entre

si, mas que se podem distinguir em função da importância da sua influência na formulação da sua estratégia, e no delinear e gestão da organização: os "instrumentos", os "valores" e os "pressupostos".

2.10.1 As Mulheres na Empresa Familiar

Partindo do princípio que as mulheres tinham apenas a ocupação natural com a administração do lar e com a criação dos filhos, é fundamental ressaltar que o papel desempenhado pelas mulheres (nos bastidores da rotina empresarial) está sendo imprescindível para o bom andamento de muitas empresas familiares, liberando empreendedores e fundadores para atuarem mais ativamente nos negócios.

Segundo GUERREIRO (1998), quando refere que, "Há um conjunto vasto de mulheres de empresários por nós entrevistados que assegura integralmente a execução das tarefas domésticas. São elas, geralmente sozinhas, ou com apoios familiares, que se encarregam de todo o trabalho de casa". No entanto, também esta autora refere (op. cit.), "As relações entre família e empresa que as mulheres dos empresários protagonizam não se confinam à esfera do quotidiano, seja ele doméstico ou profissional. Talvez ainda mais importantes sejam as interligações que através delas se estabeleçam entre estratégias familiares e estratégias empresariais".

Para FLORES (2001, p. 40) "o posicionamento da mulher no contexto social está permeado de algumas barreiras, oriundas dos múltiplos papéis que a mesma desempenha e representa. A visualização da participação feminina nas sociedades ainda está vinculada, demasiadamente, às suas funções biológicas e culturais, universalizando a influência do maternalismo em detrimento de sua atuação profissional".

A falta de representação feminina dentro das organizações deriva do fato de que há um predomínio masculino, o que acaba por deixar os objetivos igualitários

entre os sexos, incompatíveis com os princípios sociais, culturais e econômicos vigentes.

Para um melhor entendimento da participação feminina na empresa familiar, segundo FLORES (2001, p. 41) “é importante que se proceda ao estabelecimento de alguns vínculos entre os desempenhos masculino e feminino diante dos princípios tradicionais da organização”. (...) “as mulheres que procuram cultivar traços atribuídos ao estereótipo masculino enfrentam, na maioria das vezes, barreiras e críticas que são decorrentes do exercício de um papel que não é esperado que a classe feminina desempenhe”.

Segundo LODI (1994, p. 95) a participação da mulher no empreendimento familiar torna-se mais incisiva e delicada quando vinculada aos processos sucessórios. “Devem ser atentados os seguintes aspectos quanto à presença feminina: a definição de seu real papel, ou seja, qual a função que a mulher pretende exercer, envolvendo a justa avaliação de seu potencial, o reconhecimento das possibilidades existentes para seu trabalho, a definição de seu cargo inicial e daquele para o qual se destina; os processos de competição e a formação profissional compatível”.

Com relação à competição feminina, LODI⁴ enfatiza que: “(...) desde a adolescência a mulher em nossa cultura passou por um longo processo de preterição ou de marginalização sistemática quando comparada com seus irmãos. Os homens entram primeiro, via de regra, enquanto as irmãs, se preparam para o casamento. Os irmãos recebem ações ordinárias votantes, enquanto as irmãs recebem ações preferenciais sem direito a voto (...)”.

Assim, enquanto houver a dominação de estruturas e valores patriarcais nas organizações, os papéis desempenhados pelas mulheres seguirão a regra ditada pelo padrão masculino.

⁴ LODI, João Bosco. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 95

Com relação ao futuro da mulher na empresa familiar, LODI⁵ prevê uma maior abertura:

A ascensão da mulher-herdeira no processo de sucessão levará a novos desenvolvimentos administrativos. A viuvez, a separação conjugal e a herança trarão a mulher para o controle das empresas. A cultura patriarcal sofrerá o contágio dos valores matriarcais. A mulher sucessora procurará definir o seu papel e o seu lugar na cúpula de sociedades familiares. (...) O poder de decisão ampliado da mulher aumentará a influência da psicologia feminina nas relações empresariais.

Para FLORES (2001, p. 44) “Uma mudança só pode acontecer no contexto mais amplo – a sociedade. Nesse sentido, a mulher precisa capacitar-se, ser cidadã, autônoma, igual, ainda que sexualmente diferente dos homens”. Essa trajetória exige muitas mudanças na estrutura sociocultural na qual está inserida, através de uma postura mais enérgica e atuante. (...) “um desafio e tanto a ser ultrapassado, difícil mas não impossível”.

A empresa familiar, com certeza, terá, por meio da atuação direta da mulher, maiores perspectivas de desenvolvimento e continuidade de seu negócio, desde que a ela seja dada uma oportunidade.

2.10.2 A Profissionalização da Empresa Familiar

A evolução da gestão empresarial para a gestão profissional numa organização, ocorre não só em termos das práticas de gestão, mas também em termos dos valores culturais das próprias empresas.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

⁵ Ibid, Op. cit., p. 135

BERNHOEFT, (1989), é de opinião que a empresa necessita de ser preservada em primeiro lugar, e só depois a família, referindo no entanto que a profissionalização não consiste apenas em criar uma estrutura organizacional à semelhança de um manual de gestão, nem somente entregar a administração dos negócios a um gestor profissional.

A profissionalização na Mercantil de Ferragens Riflor Ltda iniciou-se na década de 60, quando recrutaram dois funcionários para trabalhar na loja.

A responsabilidade da Direção Geral está atribuída atualmente a Florentina Demenech Delai e Clóvis Luiz Delai (filho), o qual teve seu ingresso na sociedade, conforme consta na 11ª Alteração Contratual, em 24/05/89, onde os sócios cedem e transferem a título de doação como adiantamento de 1.200 quotas.

Em 03/01/96, quando da 13ª Alteração Contratual, a gerência da sociedade que era exercida pelos Sócios Ricardo Delai e Florentina Demenech Delai, doravante passa a ser exercida pelos sócios Florentina Demenech Delai e Clóvis Delai.

Na 14ª Alteração Contratual, datada de 01/03/99, a empresa Mercantil de Ferragens Riflor Ltda, passa a ser considerada uma empresa de “Pequeno Porte” e a gerência da sociedade que vinha sendo exercida pelos Sócios Florentina Demenech Delai e Clóvis Luiz Delai, doravante será administrada pelo sócio Clóvis Luis Delai.

2.11A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

“O modo como o chefe da família cria seus filhos é fundamental para determinar a sucessão na empresa. É através da educação e dos princípios que aprendem em casa que os possíveis sucessores serão preparados para lidar com o dinheiro e com o poder”. (RICCA, 1998, p. 20)

Segundo PALMEIRA (1995, p. 21), “a transição dos dirigentes é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa, principalmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, geralmente, um membro da família. A transferência de poder de uma pessoa para outra está condicionada à mentalidade do empreendedor que, ao iniciar a empresa, deve, desde o princípio, preparar-se para formar seu sucessor”.

A escolha e preparação de sucessores envolvem uma série de aspectos, que devem ser analisados sob a perspectiva do empreendedor e sob a visão dos possíveis substitutos da pessoa-chave da empresa.

Para Gallo e Ribeiro (1996), "A sucessão na empresa familiar é habitualmente considerada o seu problema, sendo causa da maioria dos seus fracassos no crescimento e na manutenção como empresa familiar. Com efeito, aqueles que pensam assim, escondem e agrupam dentro do termo sucessão, de uma maneira desordenada e desnecessária, problemas como a maturação dos mercados, o envelhecimento da organização, a reestruturação das participações no capital social, o desenvolvimento das capacidades diretivas, os impostos sobre a transmissão do patrimônio, etc."

Rock (1997), é de opinião de que se o problema da sucessão não for abordado de forma honesta e regularmente, nenhuma empresa terá esperanças de sobreviver. A gestão da sucessão é comparada a uma resistente planta perene, intrigante, incomodativa e muitas vezes destrutiva.

Planejar a sucessão com antecedência e discuti-la regularmente é um dos princípios essenciais para o sucesso da mesma. Todas as opções devem ser analisadas, assim como todas as possibilidades e probabilidades devem ser consideradas. Os assuntos a abordar devem ser de natureza pessoal e organizacional. O aspecto mais difícil de encarar, mas também o mais importante, é o da morte dos proprietários da

empresa, pelo que, não deve ser descurado por parte dos filhos, dos parentes e dos quadros da própria empresa.

Na generalidade dos casos é descurado o planeamento da sucessão, apesar de ser dos acontecimentos mais possíveis de acontecer na vida de qualquer empresa familiar. Um importante auxílio para resolver este problema consiste numa definição clara e objetiva da missão da empresa, de modo a estabelecer as aspirações culturais e éticas da família, assim como os objetivos comerciais e de rentabilidade da empresa.

O desafio das lideranças está em perceber o surgimento da força da mudança e em acompanhar o seu movimento. É pura insensatez achar que fazendo sempre as coisas do mesmo jeito, resultados diferentes serão alcançados. Se uma organização pretende ir de encontro aos desafios de um mundo de mudanças, ela precisa estar preparada para mudar tudo sobre si mesma, exceto suas crenças básicas que lhe provêm a existência.

Para RICCA (1998, p. 20), o início de um negócio tem pelo menos três importantes significados para seu fundador, veja:

1. É típico que o empresário e seu pai entrem em conflito – e isso nunca será resolvido. Por causa disso, e porque não gosta de ser supervisionado todo o tempo, ele começa seu próprio negócio. Primeiro para ser mais que uma cópia de seu pai, e depois para ficar longe da competição e influências das pessoas.
2. Os negócios de um empresário são como um filho favorito e, ao mesmo tempo, um caso de amor. As outras pessoas são somente trabalhadores e se, entre elas, existe alguém que pretende estar em posição mais altas, provavelmente perderá o emprego. Esta é a razão por que muitas empresas caem quando seus donos ficam velhos ou morrem.
3. Para um empresário, o negócio é uma continuação de si mesmo e dá a ele grande prazer em ir adiante com seus planos. O empresário também se preocupa com o que acontecerá com a empresa quando ele tiver morrido – e que tipo de lembrança ele deixará.

De acordo com isto tudo, o principal fator de destaque é a competição – adicionada ao sentimento de censura quando há mais pessoas pertencentes à família.

2.11.1 Sucessão em conflito

O grande problema da empresa familiar é o momento da "sucessão". É preciso escolher um sucessor que seja realmente comprometido com a empresa e que tenha carisma perante os integrantes da família. Não se deve colocar em cargos de chefia os sucessores recém-formados sem que antes tenham feito um estágio em todos os departamentos da empresa. Também não é bom inventar cargos apenas para alocar o herdeiro em idade de trabalhar; apenas o contrate quando realmente houver uma vaga disponível.

Na hipótese de se buscar um profissional do mercado, alguns passos são importantes. Entre eles está a criação de um conselho de administração. A medida tem se mostrado eficiente na diminuição de conflitos entre familiares, além de proporcionar aos sócios/acionistas, pertencentes à família, uma visão privilegiada do negócio. Além disso, eles mantêm nas mãos o poder de decidir os rumos a serem tomados pelos contratados.

A tarefa de convencer o sucedido a deixar o posto é complexa, pois o fundador, muitas vezes, não percebe que chegou a hora de passar o bastão para os herdeiros com vontade de crescer e inovar.

Temos observado em alguns casos empresas sofrendo num processo de estagnação, adotando posturas conservadoras que causam graves conseqüências ao negócio. Se nossas empresas atuarem com visão administrativa, planejando seus passos, definindo corretamente seus objetivos, acredito na longevidade e na supremacia das empresas familiares.

2.11.2 Escolha e Desenvolvimento de Sucessores

Tem como ponto central a escolha do sucessor e deve ser orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa.

De acordo com RICCA (2002) os pontos críticos de uma sucessão são:

- a. Treinamento;
- b. Avaliação na escolha dos sucessores;
- c. Comparação do perfil do sucedido com o do sucessor; em relação ao exigido pela empresa;
- d. Associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador.

Com o passar do tempo, a sucessão é determinada de acordo como os pais constituíram e preparam a sua família para o poder e a riqueza. É claro que existem alguns aspectos importantes envolvendo a escolha e desenvolvimento dos prováveis sucessores, vale destacar: a) muitas vezes, o fundador não está preparado para formar seu sucessor. É possível que o conflito entre pai e filho se projete para dentro da empresa, a qual se torna palco para esse drama. Falta consciência do pai em observar os problemas existenciais do filho, e a este falta a capacidade de aceitar a rivalidade do pai, uma vez que ‘todo o fundador e pai é autocrata por definição’; b) o ideal seria manter apenas parentes competentes; c) averiguar se o filho, independente de laços de sangue, é competente para substituir o atual detentor do poder; d) é ainda necessário averiguar se o sucessor em potencial tem interesse em assumir realmente o posto-chave da empresa; e) é preciso profissionalizar a alta administração.

Segundo LODI⁶ (1987, p. 9-11), existem medidas prévias para preparar o processo de sucessão, uma vez que se trata da transferência de poder no topo da administração. “Podem-se denominar estas medidas prévias como o processo de

⁶ LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 1987.

desenvolvimento de sucessores”. Primeiramente se dá ênfase aos aspectos intrínsecos da família: o ambiente cultural, o caráter da família, a forma como percebe e interpreta a vida, e a visão de mundo do sucessor em potencial, ligada a uma boa formação universitária. Ainda neste grupo de medidas, engloba-se a necessidade de uma experiência profissional do herdeiro em ambientes e empresas distantes do empreendimento em que será o sucessor. É uma forma de ter um parâmetro para avaliação de seu desempenho e de evitar que seus futuros funcionários presenciem seus erros e lhe percam o respeito. Outro aspecto a ser considerado é ênfase dada ao conhecimento dos negócios, começando-se pela base, ou seja, subindo na hierarquia para conhecer todas as características das situações com as quais irá conviver como dirigente. Nesta fase é adequada a ampliação humanística, política e das relações sociais do candidato a sucessor. Dando seqüência ao processo, é necessário alterar e adaptar a estrutura da empresa para facilitar a sucessão. Neste momento, o sucessor deverá ter todo o respaldo, financeiro e jurídico, para assumir sua posição sem contestação.

“Considerando-se a implantação dessas medidas, é possível ter um processo de desenvolvimento de sucessores, que aumente as chances de transferência de poder sem crises agudas que afetem a existência da empresa”⁷.

2.11.3 Influência da Relação de Parentesco no Processo de Sucessão na Empresa Familiar

Não é por ser parente que determinada pessoa está apta a ser sucessor nem quer dizer também que ela possa ser um colaborador útil e eficiente para que a empresa possa progredir. É importante e necessário que a família tenha consciência disso, o que geralmente não ocorre.

⁷ PALMEIRA, op. cit.

De acordo com Rutigliano⁸ apud Palmeira (1995, p. 23-24) existe a tendência de colocar as necessidades da família acima dos interesses da empresa. Isto se tem apresentado como um erro, uma vez que a empresa não é uma entidade filantrópica ou uma agência de recrutamento de parentes. O critério correto para a colocação das pessoas nas funções que venham exercer, deve ter como base a competência de cada uma delas para a realização das tarefas destas funções. É necessário ter conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais compatíveis com as atividades que serão de sua responsabilidade dentro da empresa.

Um outro aspecto de grande relevância em se tratando de parentesco no processo de sucessão na empresa familiar, é o fato de os pais prepararem adequadamente seus filhos, bem educá-los para seguir corretamente seus perfis educacionais, deixando de insistir que se preparem única e exclusivamente com o intuito de sucessão ou do comando empresarial dos negócios. É por estes e outros aspectos que o atingimento dos objetivos pré-estabelecidos que um profissional deve ter a sua remuneração, e não porque tem laços de parentesco com os dirigentes da empresa.

2.11.4 A Personalidade Empresarial do Fundador

Segundo LODI (1998, p. 17-20) existem algumas tentativas para detectar e explicar fatores da personalidade de empreendedores, que venham a justificar sua capacidade de encontrar oportunidades e transformá-las em empreendimentos, que gerem recursos e que lhes permitam acumular riquezas.

Como qualquer pessoa o empresário é um mosaico, cuja combinação advém de características intrínsecas (como por exemplo: hereditariedade, personalidade) e extrínsecas (cultura, ambiente, pessoas).

⁸ RUTIGLIANO, A. J. When worlds collide: Problems in Family-owned Business. The Management Review. 1986.

Carência, falta, ausência, privação. Essa escassez gera conflito e crise à sua própria identidade como empreendedor. Ao criar uma empresa, tenta transformá-la no elemento compensador da carência inicial. A sua relação com a realidade ocorre através da empresa, e através dela adquire auto-estima, e manifesta sua criatividade. Pelo fato de ter vinculado sua identidade com a empresa, sente-se ameaçado diante de situações que o obriguem a repensar que a empresa pode continuar, ao longo do tempo, muito além de sua existência física como pessoa. Um dos momentos mais críticos é o de deparar-se com a necessidade, a obrigação de reconhecer, preparar e indicar um sucessor.

Isto é complexo, pois a empresa se torna emocionalmente carregada e o empresário, tendo dificuldade em deixá-la, começa a ter atitudes ambivalentes. Aceita a novidade, quando ele é o gerador dessa inovação. Entretanto, destrói qualquer possibilidade de mudança se a mesma advier de outras pessoas.

Com isso, resiste-se a profissionalizar a sua empresa e não prepara sua própria retirada estratégica, contribuindo, muitas vezes, para a destruição daquilo que tanto quer preservar: a empresa.

Para VENOSA (1985, p. 169-170) “o comportamento do empresário, além de ser resultado de uma variada gama de origens sócio-culturais e éticas, também recebe influência de uma ‘natureza variada das dificuldades e desafios enfrentados em cada ramo de atividades e em cada conjuntura específica’, gerando uma série de reações adaptativas e estratégias de sobrevivência”.

2.11.5 Determinantes do Comportamento Empresarial

Os determinantes do comportamento empresarial aqui apresentados são aqueles que afetam principalmente os empresários de micro e pequenas empresas. Isto

não significa, porém que empresários de médias e grandes empresas estejam livres de sua influência. Apenas possuem um volume maior de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos entre outros) que permite reduzir o impacto desses determinantes sobre seus empreendimentos e, por consequência, em seu comportamento empresarial. Esta é uma circunstância que dificilmente ocorre com organizações menores.

Para VENOSA (1985, p. 25) os principais determinantes são:

a) Determinantes estruturais macro e microeconômicos: revelam dificuldades que todos enfrentam, “como por exemplo: dificuldades de crédito e de capital de giro, limitada capacidade de investimento, juros mais altos, não retenção de mão-de-obra qualificada, concorrência excessiva destrutiva” entre outros. Existe uma tendência de os empresários de empreendimentos de pequeno porte enfrentarem esses determinantes de uma maneira muito semelhantes;

b) Características setoriais condicionando as relações das pequenas empresas com a grandes unidades econômicas, determinando o grau de dependência das primeiras com as últimas, quer seja num ramo de atividade que apresente características de oligopsônio (dependência para frente) ou de oligopólio (dependência para trás), ou em ambos os sentidos, gerando ‘diferentes formas e graus de liberdade e, conseqüentemente, diferentes estratégias de sobrevivência.

c) Mudanças conjunturais, que dão origem a situações críticas e reduzem a possibilidade de atuação das pequenas empresas, obrigando o empresário a se utilizar de seus recursos e talentos, agindo sob pressão. Essas mudanças conjunturais têm efeito potencializado em função das estruturas de transformação de uma economia em desenvolvimento.

d) “condicionantes biográficos do empresário e de origem da empresa, que se referem às diferenças de capital social, econômico e político à disposição dos empreendedores do ponto de partida para enfrentar o desafio de participar do processo de formação da burguesia...” Assim, trata-se, em um grande número de casos, de um significativo processo de reconversão de definição do espaço sócio-econômico ocupado por certos segmentos sociais bastante heterogêneos. E os trunfos variados (ou falta deles) com que contavam estes segmentos foram gradualmente se transformando em estratégias adotadas para enfrentar as determinações estruturais gerais, (1) a pressão da dependência vivida setorialmente e, principalmente, (2) as situações críticas que vêm se potencializando a partir de fins dos anos 70, pela combinação de dificuldades mais gerais derivadas do fim de um ciclo de crescimento econômico, com crises de ordem interna às empresas, de caráter organizacional e sucessório”.

Em situações de pressão, o empresário tende a agir dentro de determinados padrões de comportamentos, que refletem as suas origens sócio-culturais e históricas. Em condições consideradas normais (modais), a influência dessas origens não se fazem tão evidentes. Portanto, é em situações de crise que se pode ressaltar a relação do comportamento do empresário com a sua origem pessoal. Com o passar do tempo, surgindo a segunda geração na empresa, os problemas de sucessão surgem, pois o empreendedor, geralmente, não se prepara para este processo de transferência de poder para seus descendentes.

2.11.6 Os Problemas de Sucessão: A Segunda Geração

A consciência do empreendedor em seu próprio carisma restringe a sua percepção para as necessidades de mudança na empresa, quando as condições ambientais se alteram. Acaba não aceitando inovações e exerce um controle centralizado, de forma individual e autocrática, dificultando qualquer processo de delegação de poderes e, evidentemente, as possibilidades de uma sucessão sem traumas. Os potenciais sucessores se desinteressam e se afastam da empresa, e o

processo espontâneo de transferência de controle é descontinuado. Somente em situações críticas, que ocasionam o afastamento compulsório do empresário, como doença ou morte, a sucessão é antecipada. Quando a segunda geração consegue assumir o controle da empresa, tende-se a reduzir a força do carisma do fundador.

Para VENOSA (1985, p. 174) “a sucessão, com todas as influências advindas do estilo do empreendedor, é um fato que se concretiza através de um processo, muitas vezes sem grande racionalidade, de preparação dos potenciais pretendentes e assumir o poder, envolvendo todo o tipo de articulações políticas dentro da empresa e da família. Os sucessores rendem, muitas vezes, a alterar a estrutura vigente, além de mudar os valores e estilos na condução do negócio da família”. (...) diz que “assim sendo, a sucessão acaba aparecendo como o teste final da capacidade da empresa se consolidar e existir independentemente dos seus criadores”.

Tomando em conta estes aspectos, pode se perceber que o processo de transferência de poder, dentro de uma empresa familiar, é permeado de todos os tipos de conflitos. Muitas vezes, sucessão e conflito praticamente se tornam sinônimos.

2.12 CONFLITOS DE PODER E SEUS IMPACTOS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR

A questão da sucessão tem uma posição ambigua, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo.

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado.

Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Não existindo um plano de carreiras e meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos de poder. O interesse com resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

As organizações com base familiar, apresentam vários problemas de gestão, que prejudicam sua atuação num mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhantes.

Numa empresa, é comum a divergência de interesses entre sócios, departamentos e demais funcionários. Em empresas familiares, a dificuldade é maior, porque também envolve relações de parentesco, ocasionando a inversão de importância dos interesses da empresa e os da família. Existem algumas hipóteses de conflitos que podem levar uma empresa familiar à falência:

- ♦ despreparo da família para ver a empresa como um organismo próprio, desvinculado;
- ♦ a família preocupa-se apenas em se utilizar do patrimônio da empresa;
- ♦ o fundador não prepara um sucessor na família;
- ♦ uma profissionalização inadequada pode descaracterizar a empresa familiar;
- ♦ não há uma reestruturação da empresa durante a fase de plena atividade do fundador;
- ♦ o fundador é tão auto-destrutivo que leva a empresa consigo;
- ♦ há divergência de opiniões entre os familiares, sobre quem será o sucessor;

- ♦ a rivalidade no topo afeta o funcionamento da estrutura e confunde os empregados.

Para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertencem à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização

2.12.1 O conflito na Alta Administração

A partir do momento que têm-se formado uma imagem da empresa como um “sistema-político”, compreende-se mais facilmente os conflitos no topo da administração.

Há um poder central, um grupo de sustentação de poder e há a base da pirâmide, geralmente alienada do poder. Neste sistema político, o poder pode ser comparado a uma mercadoria escassa, e que as pessoas se digladiam para obtê-la. Quando surgem conflitos de interesses entre dois executivos importantes da família, igualmente poderosos, o topo da administração se reparte em três tipos de pessoas:

- ♦ Os líderes com poder;
- ♦ Alguns seguidores de cada líder;
- ♦ E a maioria de neutros, pessoas que não tomam partido, ou por aguardarem o melhor resultado para tirarem o melhor partido para si próprias.

Muitas vezes, estas pessoas formam grupos, devido à conveniência, e não em função de laços de consangüinidade, nem devido aos mesmos ideais. Quando surge o conflito, o recomendável é que não perdure, para não afetar a estrutura da empresa.

2.12.2 A Profissionalização como Estratégia de Sobrevivência da Empresa Familiar

A profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando o conflito. São estabelecidos critérios gerais, que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como: contratação, remuneração, tomada de decisões na promoção de funcionários, entre outros.

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”⁹ (LODI, 1987, p. 25)

De acordo com PALMEIRA (1995, p. 31), para implantar o processo de profissionalização numa empresa familiar, convém tomar certos cuidados:

“a) fazer uma integração paulatina dos novos profissionais dentro da organização; b) a delegação de autoridade deve ser gradual; c) o executivo, que é ponte entre a alta administração e demais funcionários, deve ter muita cautela ao se transformar num elo de ligação entre interesses conflitantes; d) é necessário que o profissional esteja vinculado apenas a um ‘superior imediato’ ”.

⁹ LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.

2.12.3 Pressões e Interesses na Empresa Familiar

BARNES e HERSHON¹⁰ citado por PALMEIRA (1995, p. 32) abordaram a transferência de poder na empresa familiar, mencionaram a existência de pressões e interesses que afetam sua estrutura. Esquematicamente, é possível apresentá-los.

a) Dentro da empresa e dentro da família:

- ♦ Há os familiares dirigentes;
- ♦ Há conflito para adquirir o controle;
- ♦ Há seleção de membros da família para serem gerentes;
- ♦ Existe continuidade do investimento familiar e envolvimento;
- ♦ Há uma tentativa de se construir uma dinastia;
- ♦ Há rivalidade entre os membros da família, afetando a empresa.

b) Dentro da empresa e fora da Família:

- ♦ Existem os empregados;
- ♦ Sentem necessidades de serem recompensados pela lealdade à empresa;
- ♦ Querem compartilhar igualdade, crescimento e sucessos;
- ♦ Existe a necessidade de aumentar seu profissionalismo;
- ♦ Ajudam ou dificultam a transição de poder entre familiares;
- ♦ Querem crescer e não estagnar na empresa.

c) Fora do negócio e dentro da família:

- ♦ Os parentes que não estão ativamente na administração da empresa com poder para influenciar o negócio, pois estão preocupados com a renda, com a herança e com a política de divisão de lucros;
- ♦ Existe um certo grau de envolvimento com a empresa;
- ♦ Podem criar conflitos e gerar alianças entre eles, interferindo no negócio.

¹⁰ BARNES, Louis B.; HERSHON, Simon A. Transferring power in the family business. Harvard Business Review. 54 (4): 105-14, July/Aug. 1976. p.108.

d) Fora do negócio e fora da família:

- ♦ São pessoas externas (os concorrentes, credores, consumidores, entidades governamentais e consultores);
- ♦ Têm interesses particulares na empresa, podendo ser positivos ou destrutivos, na intenção e no efeito de suas ações;
- ♦ Modificam as tendências das práticas administrativas.

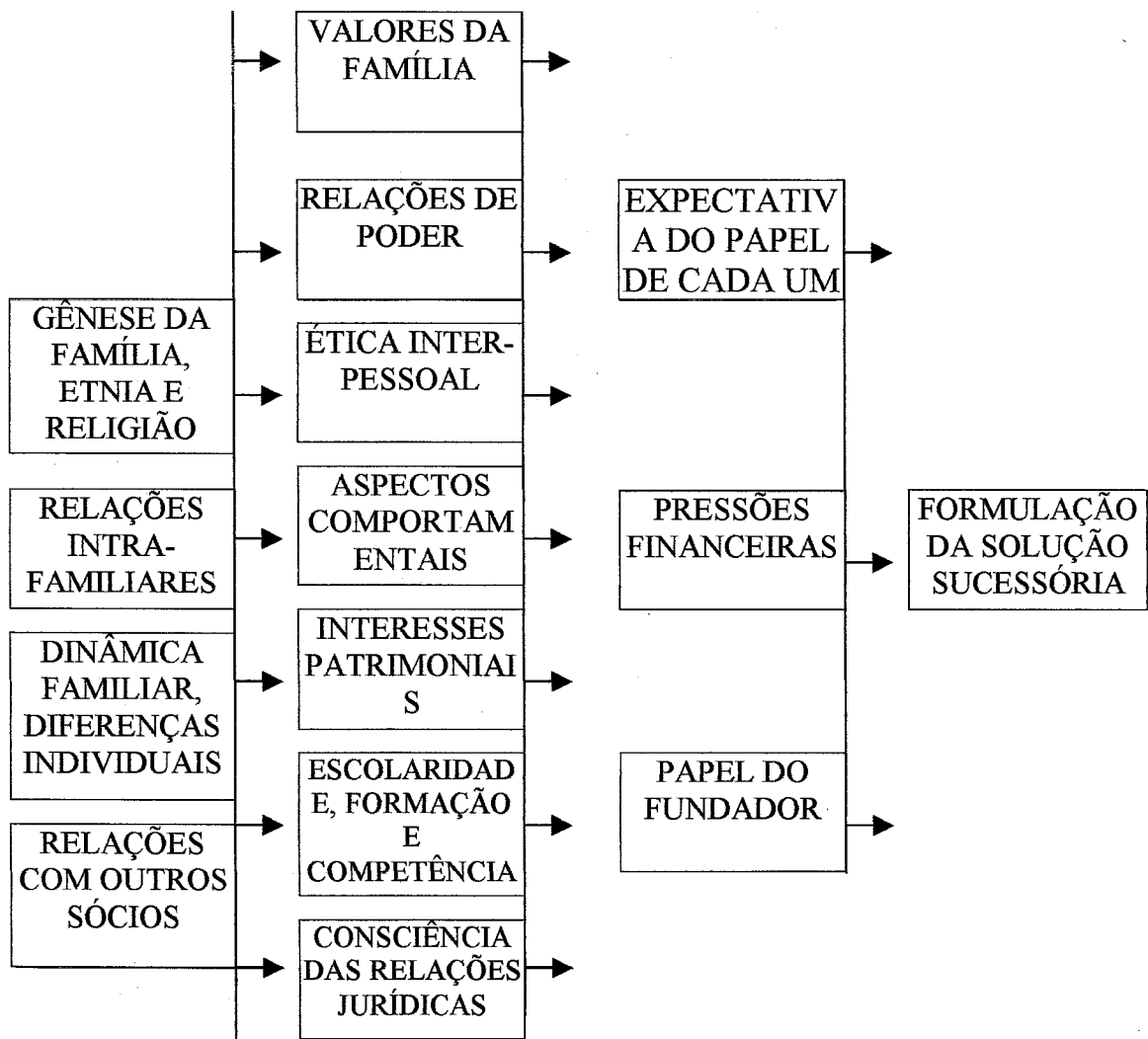
Segundo LODI¹¹ (1994, p. 41-43), para se entender a gênese do conflito dentro de uma empresa familiar, que existe com frequência nas interfaces da sucessão, é necessário conhecer alguns elementos relacionados à família e à empresa. São eles:

- os valores da família;
- as relações de poder;
- a ética interpessoal;
- os aspectos comportamentais dos membros da família;
- os interesses patrimoniais;
- o acesso à competência profissional
- a consciência das relações jurídicas entre as pessoas da família.

Os componentes se inter-relacionam, sofrendo influências mútuas. Há, ainda, condições anteriores à própria empresa, como a etnia e as crenças religiosas da família, as relações intra-familiares e as diferenças individuais, que moldam a forma de pensar e agir dos membros da dinastia, e estas características criam uma certa personalidade para a empresa. Esquemáticamente, os componentes são visualizados na Figura 1, demonstrando-se as suas inter-relações e como podem afetar o processo sucessório de uma empresa familiar:

¹¹ LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994. p. 41-43.

FIGURA 01 – Componentes que afetam a Sucessão Familiar



FONTE: LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994, p. 41-43.

2.12.4 Evolução da Empresa Familiar

Ao longo da sua existência, a empresa familiar atravessa várias fases ou estágios. O primeiro dos quais é a criação da empresa. Aqui, encontra-se presente o fundador com uma idéia de produto. As preocupações predominantes são o desenvolvimento, a criação de meios para a colocação do produto e o recrutamento de

empregados familiares ou não-familiares de confiança. A sobrevivência é o tema suprapresente.

Segue-se a fase de crescimento e desenvolvimento caracterizada pela incapacidade do fundador em gerir todas as componentes do negócio. Como tal, subsiste a preocupação em transmitir os seus valores e a sua visão das coisas aos colaboradores (em particular os familiares). A delegação de responsabilidades, a retirada, a transição da posse, a distribuição do valor acrescentado, são questões preponderantes deste estágio.

Numa 3ª fase, de plena maturidade da atividade da empresa, concretiza-se a passagem do testemunho. A empresa é agora um sistema complexo e o sucessor tem normalmente uma formação académica e profissional diferente do fundador. A sua visão sobre a trajetória da empresa também é diferente, pelo que a ocorrência de conflitos internos se acentua. A grande questão desta fase é precisamente a gestão do conflito, por forma a fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).

No último estágio da sua existência (enquanto empresa familiar), a organização vai-se debater com a necessidade de abandonar o «nicho» mercadológico em que se instalara e responder, duma forma competitiva, às exigências do ambiente. A gestão vai deixar de ser tipicamente familiar para se transformar numa gestão profissional. Quais são, normalmente, as alternativas utilizadas para concretizar esta transição?

— A procura de capital adicional, decidindo a empresa abrir as "suas portas" ao capital público, normalmente através da emissão de obrigações/ações.

— A seleção e o recrutamento de gestores profissionais (quadros com formação académica e/ou experiência profissional elevada) para colmatar eventuais

lacunas dos membros familiares dirigentes, no que concerne à gestão, nomeadamente nas áreas de marketing, finanças, contabilidade e informática.

2.12.5 Riscos da mudança

Tanto num caso como noutro, advêm para a empresa familiar alguns riscos, o mais potencial dos quais, a descaracterização e o corte cultural no seio da empresa, que pode ser responsável pela emergência de comportamentos totalmente dissonantes com os objetivos concretos da própria empresa.

Assim, alguns problemas podem ocorrer ao nível dos estilos de liderança. Os fundadores/familiares são normalmente figuras carismáticas, cuja legitimidade de posse é naturalmente reconhecida, estabelecendo com os colaboradores relações de proximidade. Estes sentem-se simultaneamente objeto de uma liderança forte, por vezes autocrática e paternalista, mas também protegidos e seguros no que respeita ao seu posto de trabalho e à sua integridade (identidade) pessoal.

Os quadros (gestores profissionais) admitidos têm uma formação totalmente diferente e provêm, na maior parte dos casos de estratos sociais e zonas geográficas distintas, não existindo quaisquer pontos de contacto com a realidade sócio-cultural da Empresa para onde vão trabalhar. Eles são portadores da «racionalidade gestionária», isto é, eles são especialistas numa dada área, estabelecem com colaboradores e clientes relações objetivas e estão permanente e exclusivamente preocupados com os resultados. Não existe propriamente uma implicação na empresa, mas sim, e apenas a vivência dum espírito meritocrático, mais favorável à própria carreira profissional do Quadro, do que à Organização na qual se insere.

A utilização dos (códigos profissionais) de conduta, a ênfase nas normas e regras conduzem a uma burocratização da gestão, responsável pelo afastamento entre líderes e liderados e pelo estabelecimento de relações impessoais.

Por outro lado, no domínio da gestão familiar, a relação entre empregado e patrão é tipicamente familiar. Este conhece toda a gente pelo nome próprio, e garante às pessoas uma certa estabilidade profissional, recebendo em troca dedicação e lealdade. O contrato psicológico é aqui fortemente pessoal, podendo ultrapassar o âmbito da própria empresa e estender-se à própria comunidade envolvente. É vulgar as empresas familiares realizarem ou patrocinarem alguns acontecimentos sociais, como excursões, empresa realizações desportivas, etc.

Ao contrário o contrato psicológico entre os empregados e os gestores profissionais é basicamente utilitário. A meritocracia instalada, leva a que as pessoas vejam o seu envolvimento e implicação na organização, como função do seu salário, incentivos, benefícios sociais, etc. A distância entre os níveis de gestão e os de execução acentua-se cada vez mais.

Noutra perspectiva, a “importação” de gestores profissionais para a empresa pode ainda modificar o relacionamento da empresa com a comunidade envolvente. Isto é particularmente pertinente nas empresas implantadas ao nível das regiões (especialmente no interior) e pode mesmo afetar a componente descentralização, que normalmente se insere no papel e objetivos deste tipo de empresas.

Com gestores profissionais a controlar os destinos da empresa familiar, a tomada de decisões, aos mais diversos níveis, passa a não ter minimamente em conta as necessidades e preocupações da comunidade local.

Medidas como despedidas coletivas ou fechos de determinados sectores da empresa, são freqüentes, quando à frente da empresa se encontram pessoas sem nenhum laço com a comunidade envolvente. Isso provoca normalmente manipulações de má vontade da comunidade local para com a empresa e coloca em questão a imagem anteriormente criada pelo fundador e família.

A explicação dada é que, em primeiro lugar, está a sobrevivência da empresa e a sua eficácia. Este posicionamento coloca-nos perante a dualidade de papéis destes gestores e dos (antigos) colaboradores. Os primeiros orientam-se em função deles próprios e da otimização do seu curriculum profissional. Os segundos vêem-se como (homens) da empresa dedicados à mesma e à comunidade.

Tal comportamento dos gestores profissionais não deixa de ser compreensível. Normalmente eles entram para a empresa numa época de crise e são-lhes pedidos resultados imediatos. A sua centração nos objetivos a curto termo é pois justificável, mas não deixa de ser preocupante o seu afastamento da «visão» de empresa que a família detinha e do seu papel social. Coloca-se aqui a questão do valor acrescentado económico versus valor acrescentado social criado pela empresa.

Qual o verdadeiro papel da empresa? Única e exclusivamente o lucro?

Como resultado destas interações, instala-se no seio da organização familiar uma cultura estritamente profissional que representa um corte abrupto com os símbolos, mitos, tradições, suposições e valores criados ao longo dos anos pelo fundador e pela família.

A empresa corre assim o grande risco de ser gerida contra a cultura e não pela cultura.

A emergência de fenómenos inexplicáveis (até à altura) como conflitos, absentismo, turnover, acidentalidade laboral, falta de produtividade (greve de zelo informal), falta de qualidade, deterioração da imagem, reclamações dos clientes, podem advir da situação atrás exposta.

2.12.6 Controle e Gestão da Mudança

Como poderá então a empresa familiar, que se pretende modernizar, ultrapassar estes riscos e caminhar com segurança face ao futuro?

Seria utópico e demagógico apontar receitas, visto que cada empresa é um caso diferente apesar das semelhanças/coincidências que surgem na maior parte das empresas.

Contudo, não nos parece descabido mencionar um conjunto de hipóteses possíveis pelas quais a empresa familiar pode optar, para assegurar uma continuidade pacífica e frutuosa.

Uma destas hipóteses é a profissionalização dos membros da família. Para que tal ocorra é necessário que a família pretenda manter-se à frente do negócio, que haja a pretensão de manter os valores existentes, que existam pessoas capazes de se apropriar de novos conhecimentos e que a empresa não esteja fortemente pressionada a mudar pelo seu meio ambiente.

A formação dos membros da família requer um programa intra-empresa e extra-empresa. Este último programa deve preconizar uma formação formal num dos domínios da gestão e/ou a aquisição de experiências em outros ramos de atividade — outras empresas. Isto é de especial importância para o caso dos jovens sucessores. Também para esta população se tornaria interessante um (estágio) com membros não familiares da empresa (bem conceituados na empresa), para aprendizagem de aspectos práticos do trabalho, normas e valores. A inscrição dos membros familiares jovens ou de outros mais antigos, em associações de classe pode constituir-se como um elo de ligação importante com o exterior, proporcionando uma atualização constante.

Alguns cuidados deverão ser tidos em conta para a adoção desta hipótese, nomeadamente as aspirações e/ou interesses profissionais dos membros familiares e a sua conjugação com as verdadeiras necessidades da Organização.

Uma segunda hipótese viável é a profissionalização dos membros não familiares da empresa. Deve ser tida em conta, quando o número de membros familiares não é suficiente, quando o nível de confiança entre a família e os restantes trabalhadores é elevado e quando existe nestes uma forte motivação e um potencial disponível.

Normalmente, estes trabalhadores constituem um capital humano de reserva, que a empresa familiar não aproveita a 100% e relativamente aos quais deve ter uma postura diferente no que toca à sua participação nas decisões da empresa. O estabelecimento de incentivos para que estes colaboradores invistam numa formação complementar, deve ser preconizada, nomeadamente através de bolsas de estudo, pagamento de seminários/conferências, liberdade de horário para frequência de aulas, etc. A conjugação dos interesses profissionais (em termos e carreira) destes trabalhadores com as necessidades e objetivos da empresa deve, também neste caso, ser previamente considerada.

A formação intra-empresa destas pessoas pode ser um outro passo possível, bem como a inserção dos mesmos em esquemas de comunicação internos que lhes permitam um conhecimento mais profundo da realidade da empresa e um tratamento mais igualitário face aos membros da família.

Obviamente, uma última questão a considerar será a de compensar em termos de benefícios materiais estes colaboradores, através da atribuição de recompensas várias, que levante o moral das pessoas.

Estas duas alternativas atrás citadas (profissionalização dos membros familiares e dos membros não familiares) implicam uma mudança gradual e planeada da empresa familiar ao longo de anos. A cultura não vai mudar drasticamente — ocorre uma mudança de gestão pela cultura.

Quando o planeamento anterior não é efetuado e a empresa familiar se debate com a urgência da mudança, a solução facilmente adotada (como atrás referimos) é a da contratação de gestores profissionais. Esta terceira hipótese deverá ser acompanhada de algumas medidas tendentes a controlar os riscos anteriormente referidos.

Primeiro torna-se necessário atribuir um timing de socialização aos gestores profissionais. A empresa deve neste espaço de tempo formar estes quadros, transmitindo-lhes quais os valores que deverão ser preservados e quais os que, num dado momento, se constituem como obstáculos ao desenvolvimento e que são viáveis de alterar, tanto em termos operatórios, como culturais. A família deve estabelecer os fins (estes são ou devem ser propriedade da família) e deixar aos gestores a liberdade de escolherem os meios.

Em segundo lugar, poderá considerar-se a possibilidade de «oferta» aos gestores profissionais de uma quota parte (simbólica) do capital da empresa. Tal fato poderá levá-los a agir mais como donos do que como gestores. O seu comportamento poderá ser assim mais coincidente com os interesses da família. Neste domínio, uma opção menos radical será o convite aos gestores profissionais a fazerem parte do Quadro de Direção/Administração da empresa, o que os levaria a um maior envolvimento emocional e lhes proporcionaria um conhecimento mais profundo sobre o que a Família pretende em termos futuros para a Organização.

Em terceiro lugar, os gestores profissionais devem ser integrados na comunidade local, a que pertencem os restantes trabalhadores da empresa. Isto é tanto

mais verdade, quando se trata de empresas sediadas nas zonas interiores do País. Se tal não ocorrer, podem surgir conflitos, desconfianças e/ou resistência passiva da parte dos restantes trabalhadores, por sentirem que um «outsider» (tanto em termos profissionais, como sociais), lhes impõe um poder «não legitimamente ganho».

Normalmente, a contratação de gestores, que de uma forma ou outra já tenham contato com a empresa e conheçam algumas das pessoas, pode ser um bom método de obviar a esta situação. Por exemplo, a contratação de um fornecedor, um distribuidor ou um assessor que já trabalhe em regime livre com a empresa.

As três alternativas de passagem da gestão familiar para a gestão profissional, atrás referidas, não se excluem mutuamente podendo ser aplicadas em simultâneo.

O objetivo base a ter presente é o de evitar uma separação total entre a família e a Gestão Operacional — a manutenção de boa comunicação entre os diferentes níveis evitará o corte cultural, mantendo viva a chama dum contrato psicológico pessoal.

Deste modo, parece-nos, a empresa familiar poderá concretizar o último passo do seu ciclo de vida, não perdendo eficácia e continuando a afirmar-se como uma realidade sócio-econômica diferente de outras, de características mais humanizantes, em que o Homem não é apenas um recurso, é também um indivíduo.

2.13 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA FAMILIAR

Para alcançar os objetivos perseguidos pelas empresas familiares ou não familiares, é fundamental a formulação, implementação e controle de um processo de gestão estratégica, quer este exista de uma forma implícita ou explícita. As principais diferenças entre empresas familiares e não familiares dizem respeito à definição dos objetivos, a forma como o processo é conduzido e os participantes no processo.

O modelo de gestão estratégica deverá auxiliar os gestores nomeadamente:

- Definir ameaças e oportunidades relativas ao meio envolvente.
- Definir metas e objetivos.
- Gerar melhores decisões estratégicas.
- Promover a implementação das estratégias, políticas, procedimentos e tarefas.
- Facilitar a avaliação e controle do processo.

Deverá ainda identificar as influências da família no processo de gestão estratégico sob as seguintes formas:

- Os interesses de valores das famílias são incluídos nas metas e objetivos da empresa.
- A sucessão no seio da família pode considerar-se como uma das estratégias mais importantes que pode determinar a longevidade e continuidade da empresa.
- As decisões de gestão e as suas alternativas são geralmente influenciados pelas considerações da família na definição dos objetivos da empresa.
- As relações familiares e a forma como as famílias encaram os gestores externos, podem facilitar ou dificultar a gestão de topo.

2.13.1 Tirando proveito da integração familiar

Não faz muito tempo que os economistas do desenvolvimento geralmente afirmavam ser a família uma das maiores barreiras para a atividade empresarial. Particularmente a família ampliada era vista como um obstáculo aos incentivos para um melhor desempenho, um empecilho à assumida de riscos e impedimento à mobilização de capital. Mesmo que o membro individual da família receba o direito ao apoio e à segurança por parte do grupo familiar, ele será obrigado a partilhar os frutos dos investimentos econômicos com os membros da família. E mais. Alguns autores

sustentam que os custos de investimento num empreendimento produtivo e apto a incrementar o bem-estar não representam uma carga impositiva para o grupo. O membro individual e o empresário é que devem arcar com todos os custos conexos, já que estes não são essenciais nem para o apoio nem para a segurança do indivíduo. Esta distinção entre unidades responsáveis e unidades beneficiárias - que poderá afigurar-se objetivamente como um forte incentivo para o investimento - é vista subjetivamente de outra maneira pelo empresário potencial.

O argumento contrário baseia-se num modelo referente à dependência de recursos: A família é a unidade empresarial que fornece os recursos administrativos e financeiros necessitados, encorajando e apoiando assim os objetivos empresariais. Estudos realizados na Nigéria e na Índia indicam que a família unida, com a sua capacidade de mobilizar amplos recursos, facilita o treinamento do empresário e a fundação de uma empresa mediante a aquisição do capital inicial. Pequenos empresários dependem fortemente da família ampliada no tocante ao capital exigido para a fundação de uma empresa. A família também pode colocar à disposição pousada e comida, terreno para construção, instrumentos, encorajamento e suporte moral para ajudar na fase inicial da empresa. A família pode igualmente ajudar o jovem empresário a obter acesso junto a pessoas e instituições importantes, tais como fornecedores, comerciantes, credores, bancos, assim como a autoridades formais e informais dotadas de poder e influência econômica.

O fato de ser possivelmente a unidade básica de consumo significa que a família provavelmente dificultará a expansão da empresa desviando, para fins de consumo corrente e para o apoio de familiares com baixa ou nenhuma renda, recursos que de outra forma seriam reinvestidos na empresa. Empresários desejosos de expandir as suas firmas perderam mais do que aproveitaram da instituição denominada 'família ampliada'; mesmo assim, conclui ser "concebível que a contribuição positiva para o treinamento e para a fundação da empresa seja, em numerosos casos, superior ao efeito negativo exercido sobre a expansão da empresa (...)".

Os pontos levantados acima podem ser elaborados e aprofundados em termos de vantagens/pontos fortes e desvantagens/pontos fracos da empresa familiar. Por exemplo, os pontos fracos mais salientes da empresa familiar consistem no conflito de interesses, numa atitude conservadora perante o risco e a inovação, numa relutância em integrar e tirar proveito de pessoas de fora (profissionais especialistas em processos decisórios, acionistas), na tendência para políticas empresariais não-expansivas, na busca de objetivos não-econômicos, na relutância em delegar e no nepotismo. Mais uma vez: Dado que a prática da empresa familiar é um espelho da situação do sistema familiar, algumas das deficiências apontadas derivam do fato de que os respectivos papéis e estilos sociais são aplicados irrefletidamente ao contexto empresarial. Por outro lado, a empresa familiar também tem intrinsecamente pontos fortes, derivados tanto dos papéis atribuídos no sistema familiar como da coesão familiar. Estas vantagens consistem, por exemplo, na reputação da família, no espírito de abnegação, lealdade e solidariedade, motivação para continuar e promover um objetivo familiar, engajamento, transparência e responsabilidade, controle - dado que a confiança interna entre os familiares dão acesso ao pessoal de confiança para que fiscalize e controle as operações da empresa -, processos decisórios rapidamente unificados, continuidade - já que a empresa baseada na família tira proveito da equação 'estabilidade familiar = continuidade empresarial', dando continuidade e estabilidade tanto para clientes como para funcionários -, apoio mútuo, sem esquecer as diferentes formas de recursos sociais, mentais e físicos arrolados acima.

Um outro quadro conceitual de referência para examinar o modo pelo qual a integração familiar está relacionada com o desenvolvimento de pequenas empresas baseia-se em quatro conjuntos de fatores. Este quadro tem a ver com a hipótese de que a integração familiar, em primeiro lugar, afeta o comportamento do empresário como indivíduo, dados os múltiplos e relevantes processos sociais e psicológicos em ação; e que, em segundo lugar, ela também tem um impacto nas operações da empresa em seus vários estágios de desenvolvimento. Estas influências têm, ao que parece, um

impacto variável de acordo com o gênero. Os quatro conjuntos de fatores são os seguintes: características pessoais do empresário, obstáculos na partida do negócio, problemas correntes e preferências quanto às fontes de informação. Estes quatro conjuntos de fatores inter-relacionam-se da seguinte maneira: Em primeiro lugar, o alcance e a intensidade da integração familiar vivenciada pelo empresário estão entrelaçados com o perfil das demais características pessoais do empresário, tais como a disposição para o risco, a perseverança, a autonomia, a confiança, a auto-estima e a dominância. Em segundo lugar, o nível de integração familiar vivido pelo empresário pode influenciar o tipo e o nível da percepção de dificuldades tanto em relação aos obstáculos iniciais como em relação aos problemas correntes encontrados. Ao mesmo tempo, estes obstáculos e problemas também podem influenciar o nível de integração familiar encontrado pelo empresário. Por último, as preferências quanto a fontes de informação são de importância crítica para lidar exitosamente com obstáculos de partida e problemas correntes, mas elas também se inter-relacionam com o padrão de integração familiar.

Deve-se observar que a consideração teórica de pontos fortes e de deficiências da empresa familiar não terá grande valor se não houver a devida transferência e aplicação prática para empresa familiar concreta que se dirigiu ao consultor. É útil, por exemplo, a realização de um encontro que dê aos treinadores uma impressão aproximada das limitações e potencialidades expressas espontaneamente pelos participantes; um encontro assim pode indicar os aspectos mais importantes a serem tratados no contexto de uma empresa familiar. Mais uma vez, um consultor tem de estar familiarizado com o principal padrão de interação, com as relações de poder na família e com as suas implicações para a atividade empresarial.

A abordagem pelo sistema dual enfatiza as exigências de dois mundos diferentes. No final das contas, deve-se atender tanto às necessidades vitais da família como às da empresa, fazendo-se necessário portanto eliminar os conflitos sistêmicos prejudiciais e equacionar as desvantagens inerentes das empresas familiares sem

extinguir as suas vantagens. Portanto, uma tarefa importante para a consultoria dedicada a empresas familiares consiste em prestigiar e promover a integração familiar. Isto é particularmente significativo para países em desenvolvimento, nos quais se dá grande destaque tanto ao espírito empresarial como aos valores familiares. Os itens discutidos acima também sugerem, em primeiro lugar, que alguns negócios melhor se prestam para uma situação familiar com um grau de integração superior do que para outros negócios (por exemplo, quando existem padrões familiares de suporte) e, em segundo lugar, que é necessário definir programas de treinamento e assistência especificamente para empresários do gênero masculino e empresárias do gênero feminino nos vários estágios do seu desenvolvimento.

2.13.2 As Empresas Familiares e os Ciclos Sociais

A Lei dos Ciclos Sociais nos fornece uma nova visão e, por conseguinte, um melhor entendimento da dinâmica do processo de surgimento, expansão e desaparecimento de centenas de milhares de empresas familiares independente de serem elas tradicionais, híbridas ou de influência familiar.

Vários são os fatores que contribuem para o surgimento de empresas, e de expansão das já existentes, durante os ciclos sociais:

Os movimentos migratórios, que ocorrem com certa intensidade nos períodos que antecedem os conflitos e os que ocorrem com maior intensidade nos períodos pós-guerras e revoluções. Famílias que não vendo mais perspectivas de vida em suas pátrias, migram para reconstruir o que perderam em países mais promissores.

Considerados imigrantes, desembarcam trazendo pouco dinheiro, experiências vivas de sofrimento e dor e uma inquestionável determinação de garantir não mais a sobrevivência esta já alcançada com o êxodo mas o direito de viver bem. Muitos

começam como empregados, aprendendo tudo sobre a cultura do novo lar e, posteriormente, iniciando seus próprios e prósperos negócios.

Os movimentos migratórios também produzem um processo dinâmico e paralelo de criação de núcleos de ajuda mútua; comunidade judaica, árabe, finlandesa, alemã, etc., facilitando, ampliando e reforçando o estreitamento das relações intra e intercomunitárias, bem como as relações com personalidades de destaque dos meios político, empresarial, financeiro, eclesiástico, clubes e associações de classe, instituições e órgãos governamentais e não governamentais. Estabelecendo, dessa forma, esferas de influência.

Ainda, muitos imigrantes já trazem consigo competências, conhecimentos e habilidades que favorecem e melhoram sobremaneira seus "handicaps", inicialmente conseguindo preencher posições estratégicas no mercado de trabalho, abrindo caminho para empreendimentos mais ousados.

Movimentos migratórios internos também contribuem, da mesma forma que os externos. Muito embora os sucessos aconteçam em menor escala.

Muitas empresas do ramo industrial, já existentes, saem do anonimato, crescem e se capitalizam vertiginosamente com o advento do esforço de guerra, que contribui e reforça o estreitamento de relações com os governos. Outras tantas, de serviços e de construção, apresentam o mesmo desempenho e performance, nos períodos de pós-guerra e de recuperação econômica.

Indústrias, comércio, serviços, turismo, comunicação e entretenimento, construção civil e, principalmente, as instituições financeiras, desfrutam de um "boom" durante o período acumulativo. Um ciclo que se apresenta com elevado grau de favorecimentos e corrupção passiva e ativa, em praticamente todos os segmentos da sociedade.

As transições de um ciclo para outro implicam em mudanças de regras, de legislação, de políticas interna e externa, que acionam, com maior ou menor intensidade, mecanismos protecionistas, de incentivos e subsídios de forma a alavancar o crescimento econômico e o desenvolvimento de uma maneira geral.

Da mesma forma, temos alguns fatores que contribuem para o desaparecimento das empresas familiares:

Movimentos migratórios no sentido inverso. Emigrantes que deixam seus bens, patrimônio, negócios ou o que resta deles, deixando o país preferindo salvaguardar suas vidas e as de suas famílias.

As transições de um ciclo para outro implicam em mudanças de regras, de legislação, de políticas interna e externa, que acionam, com maior ou menor intensidade, mecanismos protecionistas, de incentivos e subsídios de forma a alavancar o crescimento econômico e o desenvolvimento de uma maneira geral. Dependendo do ciclo, este pode beneficiar determinados segmentos em detrimento de outros nos quais essas ou aquelas empresas a eles não pertençam.

Uma fusão, incorporação, ou abertura de capital, com o fundador ainda vivo, deixando a empresa de ser familiar, para ser híbrida ou apenas de influência familiar, havendo a pulverização do poder e do capital. Da mesma forma, a venda da empresa.

A morte do fundador, cessando a hegemonia e a centralização do poder, que pode acarretar no desmembramento e conseqüente canibalização da empresa e do patrimônio.

É inegável a importância e o espaço que as empresas familiares ocupam no cenário econômico. Seus problemas internos com processo sucessório, aversão a

sócios e executivos externos e profissionalização, não são as únicas dificuldades a serem enfrentadas no terreno do crescimento e expansão. Pressionadas pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização, suas culturas arcaicas e centralizadoras, que retardam a atualização de métodos e processos, não revigoram seus controles contábeis e financeiros, inviabilizam políticas de marketing e investimentos em tecnologia da informação e capacitação profissional, são os impeditivos maiores à sobrevivência.

A Lei dos Ciclos é impiedosa. A máxima de que "não se deve mexer em time que está ganhando", morreu há muito tempo. A necessidade de reformas, portanto, é crucial. E essas reformas devem, obrigatoriamente, ser conduzidas de acordo com as tendências e mudanças de ordem política, social e econômica a nível mundial.

CAPÍTULO III – A EMPRESA

3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR LTDA, foi constituída em 02/01/1969, por Ricardo Delai e Florentina Demenech Delai, há 33 anos atrás, na década de 60, na cidade de Palotina, neste Estado do Paraná.

Tinha na época por ramo de atividade a compra e venda de ferragens, secos e molhados em geral, produtos coloniais e comércio em geral a varejo e atacado, como trata seu contrato social. Tratava-se na verdade, de um pequeno estabelecimento comercial, onde os sócios comercializavam bebidas e alguns produtos de gênero alimentício.

Surgiu então a idéia de comercializar também outros produtos dos quais a comunidade necessitava, visto que a cidade era pequena e haviam poucas casas de comércio. Resolveram-se por comercializar então, materiais de construção e utensílios domésticos.

A empresa foi crescendo e os proprietários resolveram também investir no ramo de presentes, o que lhes rendeu muitos elogios na época, pois os produtos eram finos e de excelente qualidade. A empresa foi crescendo e se estabilizando. Então, adentrou na sociedade o filho mais velho do casal em 25.04.1989, o Sr. Clóvis Luiz Delais.

Atualmente a empresa é do setor comercial, e se encontra na fase de transição para a segunda geração, com seus sócios fundadores ainda em exercício das funções. A empresa enquadra-se no conceito de empresa familiar que, segundo Guerreiro (1996), “são consideradas ‘empresas familiares’ as empresas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco”.

O nome atribuído à empresa é MERCANTIL DE FERRAGENS RIFLOR LTDA, encontra-se situada Avenida Independência, nº 1306 e conta com 3 sócios e 8 colaboradores.

A profissionalização na Mercantil de Ferragens Riflor Ltda iniciou-se na década de 60, quando recrutaram dois funcionários para trabalhar na loja.

A responsabilidade da Direção Geral está atribuída atualmente a Florentina Demenech Delai e Clóvis Luiz Delai (filho), o qual teve seu ingresso na sociedade, conforme consta na 11ª Alteração Contratual, em 24/05/89, onde os sócios cedem e transferem a título de doação como adiantamento de 1.200 quotas.

Em 03/01/96, quando da 13ª Alteração Contratual, a gerência da sociedade que era exercida pelos Sócios Ricardo Delai e Florentina Demenech Delai, doravante passa a ser exercida pelos sócios Florentina Demenech Delai e Clóvis Luiz Delai.

Na 14ª Alteração Contratual, datada de 01/03/99, a empresa Mercantil de Ferragens Riflor Ltda, passa a ser considerada uma empresa de “Pequeno Porte” e a gerência da sociedade que vinha sendo exercida pelos Sócios Florentina Demenech Delai e Clóvis Luiz Delai, doravante será administrada pelo sócio Clóvis Luiz Delai.

3.2. DESCRIÇÃO

Razão social: Mercantil de Ferragens Riflor Ltda.

Endereço: Av. Independência, 1.306 – Centro – Palotina - PR

Inscrições: I.E.:414.00302-82 - CNPJ: 77.860.153/0001-33

Forma jurídica: Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada

Ramo de atividade: Comércio Varejista e Atacadista de ferragens e utilidades domésticas

Produtos e serviços comercializados: Equipamentos para lanchonete; equipamentos para panificadores; oficinas mecânicas, ferragens e ferramentas, utilidades domésticas e brinquedos.

Mercado de atuação: Palotina e região.

Mercado concorrente: Empresas de Palotina, Toledo, Terra Roxa e outros atacados.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

O sucesso das empresas familiares estão ligados aos vários estágios da sua vida e da sua gestão relativamente a algumas variáveis determinantes, tais como: a sua propriedade/gestão, a sua continuidade/sucessão, o acesso/utilização do capital e, à gestão dos recursos humanos. Este sucesso por vezes está muito ligado à ação dos seus fundadores que, nem sempre, conseguem tomar as decisões mais corretas em todas as vertentes, face à evolução acelerada dos mercados e da tecnologia, à maior qualidade nos produtos exigida pelos clientes e à ação da concorrência.

Este trabalho procurou analisar de forma sucinta o ambiente interno e externo, em várias das suas vertentes desde a sua criação, crescimento e maturidade, e que contribui de forma positiva e em particular para os seus fundadores, seus colaboradores e fornecedores, e em geral, para a economia local.

As peculiaridades da Empresa Familiar, tornam-na num fenómeno complexo e importante no contexto atual. A sua evolução no tempo e a sua inserção num ambiente sócio-económico em constante mutação, obriga à adoção de uma estratégia de mudança. Esta implica a passagem duma Gestão tipicamente intuitiva, familiar, para uma Gestão profissional, mais racional.

Os riscos que esta transição envolve são vários, nomeadamente quando a opção da Empresa passa no imediato pelo recrutamento massivo de Gestores Profissionais. A descaracterização cultural pode ocorrer e a emergência de

comportamentos dissonantes dentro da Empresa pode constituir-se como um grave obstáculo ao desenvolvimento e à eficácia.

Para obviar a tal, a Família pode optar por uma mudança mais planeada, que para além de poder consignar a seleção de quadros profissionais, deve ainda envolver outros procedimentos, tais como a profissionalização dos membros familiares (em particular os sucessores) e não familiares, procurando sempre conjugar as motivações destes elementos com as necessidades imediatas e mediatas da empresa.

No caso do recrutamento dos quadros profissionais, devem ser consideradas algumas medidas preventivas, das quais destacam-se a socialização de uma ótima equipe, a sua participação no capital da empresa e/ou no Quadro de Direção e sua inserção na comunidade local.

Quanto à empresa em estudo, poderia ainda ser reorganizado a sua estrutura de distribuição de tarefas, ou seja, melhor definir os cargos e suas funções específicas, dando a todos um melhor direcionamento de suas tarefas diárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Gestão**. Ed. Presença, 1997.

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício de poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

GALLO, Miguel A. e Ribeiro, Vitor S. **A gestão das Empresas Familiares**. Ed. Cadernos Iberconsult, 1996.

GUERREIRO, Maria D. **Famílias na Atividade Empresarial**. Portugal: Celta Editora, 1996.

_____. **Mulheres na Vida Empresarial**. Cadernos Condição Feminina nº 49, Ed. Minerva do Comércio, 1998.

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 1987.

_____. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, José C. **Empresas Familiares**. Ed. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, 1989.

_____. **O Sistema Cultural e Opções Comportamentais numa Empresa Familiar**, no prelo, 1989.

PALMEIRA, Miriam. **O impacto da Sucessão Familiar e de Fatores Contextuais sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa** (um estudo de caso). São Paulo: EAESP/FGV, 1995. (Tese de Doutorado).

ROCK, Stuart. **Gerir Empresas Familiares** - um guia útil para a maioria das empresas. Ed. CETOP, 1997.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1982.

SOUTA, Antonio. **Apresentação do estudo sobre constrangimentos ao empreendedor** - Seminário sobre o empreendedorismo. Centro Cultural de Belém, 1999.

SOUZA NETO, Raymundo de. **A empresa familiar e a sucessão**. Jornal Gazeta Mercantil São José do Rio Preto/SP.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de Empresa** - Auditoria e Mudança, Ed. Monitor, 1986.

VENOSA, Roberto. **O Empresário e a Empresa: Controle e Sucessão**. São Paulo, Brasiliense – CNPq. 1985.